



Experiência:

Produtividade e Saúde Financeira: A importância da venda de serviços pela Base Naval de Natal para clientes extra – Marinha

Ministério da Defesa

Marinha do Brasil

Base Naval de Natal

Responsável : CMG Márcio de Andrade Nogueira;

Equipe : CF(EN) Ruy Pinheiro de Oliveira Junior, CF(T) Luiz Geraldo André Maciel e CC(IM) Marcos Vinícius de Oliveira Moura;

Endereço : Rua Silvio Pélico s/n, Base Naval de Natal, Alecrim, Natal, RN, CEP 59040-150;

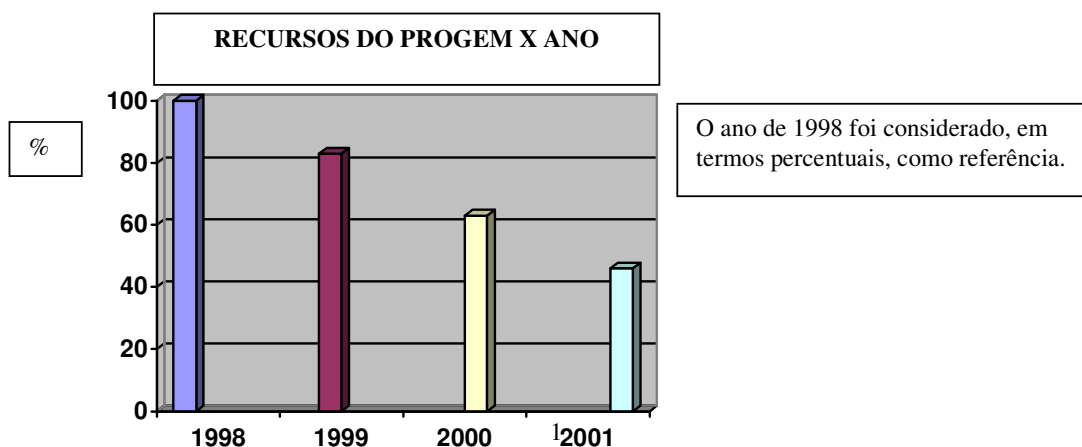
Fone → (0XX84) 2163301, Fax → (0XX84) 2163304

E-mail → secom@bnnatl

Data de início da implementação da experiência : janeiro de 2000

2 - Relato da Situação Anterior à Introdução da Inovação

A Marinha, com sua visão para o futuro e preocupada com a dificuldade de mensuração dos custos de suas organizações industriais e prestadoras de serviços, instituiu, a partir de 1994, o sistema de Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS). Para execução deste sistema faz uso de ferramentas como o Sistema Integrado da Administração Financeira (SIAFI) e a Contabilidade de Custos, propiciando à Alta Administração Naval a visualização transparente dos custos e da necessidade estratégica de suas instalações. Neste contexto, as OMPS Industriais (OMPS – I), se viram obrigadas a produzir bens e serviços, ao menor custo possível, com criatividade e autonomia necessárias para contrapor às necessidades impostas pela conjuntura, praticando preços compatíveis. Passíveis de serem cobrados por resultados e não somente pelo cumprimento de normas e dispositivos legais. Neste contexto, a Base Naval de Natal (BNN), classificada como uma das OMPS-I da Marinha do Brasil, atenta a situação, cada vez mais crítica de distribuição de recursos para manutenção dos meios navais, sua principal fonte financeira, precisou encontrar novas propostas que a mantivessem superavitárias. Com um acompanhamento anual, esta Base observou queda no orçamento do Programa Geral de Manutenção (PROGEM) dos navios da área do Comando do 3º Distrito Naval, a partir do ano de 1999, conforme gráfico abaixo:



A OMPS-I é a Organização Militar (OM) que tem como atividade principal a prestação de serviços a outras OM e, eventualmente, a clientes externos a Marinha (extra-MB) ou à produção industrial. A BNN, até o ano de 1999, encarou a venda de serviços para clientes extra-MB uma forma esporádica e passiva, sem uma visão empreendedora, de obter recursos no mercado. A implementação do Sistema OMPS permitiu uma noção clara da saúde financeira da OM e com a redução constante da sua principal fonte de recursos, a BNN teve que inovar para poder continuar a ser uma OM viável e ampliar sua capacidade de prestar serviços à MB.

3 – Descrição do projeto inovador

Objetivos a que se propôs: resultados visados

Inicialmente, a BNN teve que avaliar a compatibilidade de sua tarefa de prover facilidades e serviços de manutenção para os navios da MB estacionados ou em trânsito na área de Natal, de modo a contribuir para o aprestamento das Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais, com a sua situação de OMPS-I envolvida em um comportamento de gestão pública empreendedora, com a aplicação de um gerenciamento mais vigoroso com relação aos clientes extra-MB. Nessa avaliação, a BNN se manteve atenta aos pressupostos gerais de planejamento da Marinha, fazendo com que os dois objetivos se coadunassem perfeitamente com as linhas do planejamento estratégico do Poder Naval. Ao buscar maior lucratividade e a expansão de suas atividades, a Base Naval poderia não estar necessariamente indo ao encontro daquelas diretrizes. Além disso, como OMPS-I, no pressuposto de estar essencialmente orientada para os interesses comerciais, poderia relegar a plano secundário o desempenho de sua atividade principal, centrado no aprestamento das unidades militares.

Esta avaliação permitiu desenvolver um trabalho inovador com relação à prestação de serviços para clientes extra-MB, sem interferir com a missão principal da BNN, respeitando-se as peculiaridades da Marinha.

A partir de então, tornou-se necessário o engajamento de todos os níveis da OM para, dentro de uma visão sistêmica de mensuração existente, atingir um desempenho global satisfatório.

Concepção da experiência e etapas da implementação

Dentro da estrutura administrativa, a atenção do nível organizacional mais baixo (as Divisões do Departamento Industrial) se voltou para a eficiência (maior ou menor capacidade de consumir recursos escassos, disponíveis para execução de uma tarefa determinada) do trabalho realizado e para sua produtividade, ou seja, a maneira pela qual as unidades operacionais (as oficinas) se desincumbem das responsabilidades específicas que lhes são atribuídas, no desenvolvimento da produção de bens e serviços. Há, nesse caso, um interesse pelo controle operacional, isto é, a mensuração do trabalho desenvolvido para consecução dos serviços.

No nível intermediário (Departamento Industrial e Gerência), as atenções se voltaram, prioritariamente, para a produtividade (razão entre o valor do produto final e o total de recursos despendidos), com interesse secundário quanto à forma pela qual o trabalho está sendo desenvolvido. Nesse nível, maior validade apresentam as medidas destinadas a suprir informações para o controle gerencial. Tais medidas, além de possibilitar a avaliação dos serviços realizados, examinam se foram cometidos desvios de rumos anteriormente traçados. Possibilitam a mensuração da produtividade, comparando os padrões de realização com índices obtidos na execução de serviços similares.

O nível superior da administração (Comando da BNN e Controladoria), mantém-se atento, primordialmente, para a qualidade da produção de bens e serviços, em função das me-

tas estabelecidas pelo Comando Imediatamente Superior (COMIMSUP) e para o impacto dessas realizações nos objetivos mais amplos da Marinha na área.

Dentro deste contexto, a BNN planejou modificações, enfocando os principais aspectos abaixo mencionados :

Objetivo	Comentários
Implantação de sistemas informatizados de controle interno.	Funcionando desde o ano de 1999, o Sistema de Controle da Atividade Principal (SCAP) e o Sistema de Controle da Atividade Secundária (SCAS) permitem o controle dos custos diretos da Atividade Principal e Secundária, respectivamente. Desenvolveu também, o Sistema de Controle de Pedidos (SCP) onde são mensurados os custos indiretos e as despesas administrativas.
Criação de uma gerência específica para tratar de clientes extra-MB.	Com isso, a BNN ampliou as condições para captar serviços na região Nordeste.
Elaboração de tabela de preços dos serviços prestados em função dos elementos de custo.	Para se tornar competitiva no mercado local.
Mensuração dos custos de produtos finais (os serviços prestados aos clientes extra-MB).	A gerência de clientes extra-MB, por intermédio de contratos bem elaborados e tabelamento dos serviços prestados, bem como, dos levantamentos estatísticos produzidos pela Divisão de Planejamento e Controle da Produção, possibilitam condições de mensurar todos os produtos finais realizados por esta Base;
Mensuração dos custos de Insumos.	A Divisão de Controladoria, usando o SCAP e o SCP, possui todos os indicadores necessários para medir os recursos humanos, materiais e orçamentários utilizados para produção dos produtos finais realizados por esta OMPS-I.

4 – Obstáculos encontrados

O maior obstáculo encontrado para implantar este sistema empreendedor, com relação ao cliente extra-MB, foi deslocar o foco da preocupação da OM, primeiramente, para identificar objetivamente o que precisava ser feito e, depois, subordinar a organização, a estruturação, a normatização, o conhecimento, a qualificação e o arranjo de pessoas em equipes à busca do resultado. Este foi um dos pontos importante para mudança da qualidade gerencial.

Outra dificuldade foi encontrar pessoal qualificado na área de informática capaz de desenvolver e prestar o suporte técnico necessário aos sistemas informatizados de controle interno.

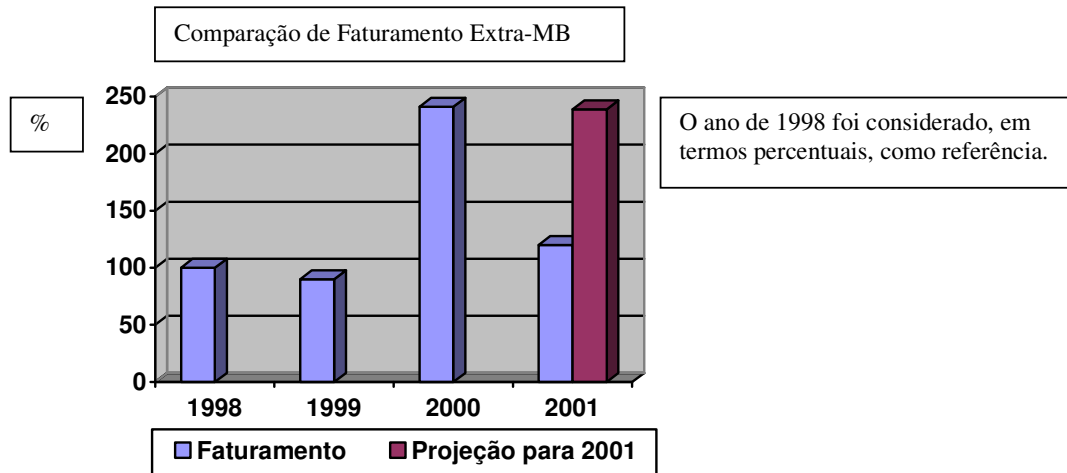
5 – Recursos utilizados

Os recursos financeiros utilizados, em sua quase totalidade, foram para o desenvolvimento dos sistemas informatizados de controle interno e na qualificação de pessoal, somando até o momento, o montante de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais). Fez uso dos recursos gerados pela atividade principal para manutenção das suas atividades.

6 – Mudanças efetivamente ocorridas : relato da situação atual

Apesar de pouco mais de um ano de implantação, vários resultados passaram a ser observados:

- Aumento substancial do faturamento, com relação aos clientes extra-MB, conforme gráfico abaixo:



- Redução dos prazos de prontificação dos serviços prestados, sem queda na Qualidade e com a constante preocupação de se verificar o nível de satisfação do cliente;
- Incremento da terceirização consciente. Essa mudança de mentalidade tem permitido o surgimento de parcerias com a iniciativa privada que geraram a otimização da capacidade instalada em algumas oficinas;
- Maior agilidade no processo de obtenção, devido a uma melhor coordenação entre as áreas industrial e de logística; e
- Possibilidade de Investimentos na área industrial e nas condições de trabalho, em decorrência do aumento da produtividade.

A expectativa de implantação futura do Contrato de Gestão, na BNN, ampliará sua capacidade como OMPS-I. Esta perspectiva, com metas bem definidas, e indicadores de controle ajustados, propiciarão, cada vez mais, a redução dos custos e, conseqüentemente, o aumento na competitividade para venda de serviços para clientes extra-MB.